

Foco desproporcional na redução de custos deixa organizações vulneráveis a paralisações



dss⁺

Protect. Transform. Sustain.

SUMÁRIO EXECUTIVO

A **Pesquisa sobre Gestão de Riscos Operacionais da dss⁺** é um barômetro dos tópicos que dominam as discussões de diretorias em todo o mundo. A edição de 2021 com executivos de todos os setores de atividade em nível mundial veio após um ano fora do comum.



OS RESULTADOS INDICAM QUE:

Em tempos de crise, a preocupação excessiva com otimização de custos tem impactos negativos na resiliência e na agilidade dos negócios, pois sistemas excessivamente enxutos sufocam as opções de resposta a riscos operacionais e de ESG.

A gestão enxuta tem sido o Santo Graal das organizações de grande escala na última década ou mais. Em todo o mundo, empresas têm se concentrado em minimizar estoques, otimizar cadeias de suprimentos e obter a maior produtividade (e lucro) possível com os recursos e ativos disponíveis. Tiveram margens mais altas ao operar em mercados de trabalho de baixo custo e implementar esquemas de fabricação just-in-time e outros modelos de racionalização e eficiência. Durante a pandemia, elevar a produtividade e a eficiência de custos seguiu sendo a principal preocupação de mais de 200 executivos seniores entrevistados para a edição 2021 da Pesquisa de Gestão de Riscos Operacionais da dss⁺. No entanto, esse enfoque teve consequências imprevistas, conforme mostram os resultados da pesquisa. Com pouco espaço para manobra, as organizações não tiveram flexibilidade para absorver os choques de abastecimento, operacionais e comerciais causados pela pandemia. Além disso, a antecipação ineficaz de ameaças aos negócios e a falta de planejamento para recuperação deixaram muitas em dificuldade para retomar as atividades.

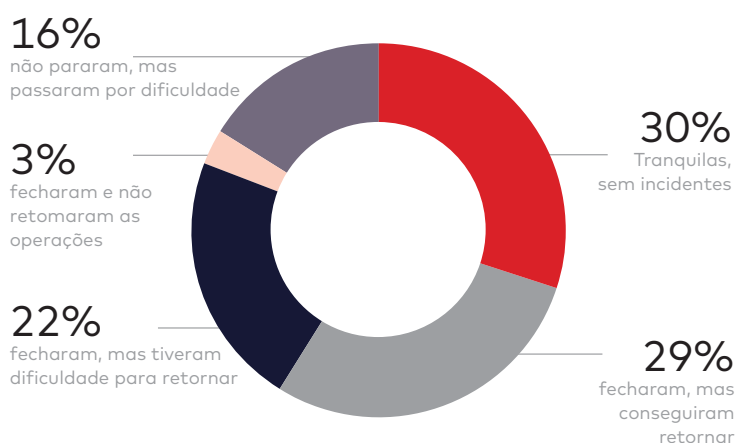
A pandemia provavelmente vai remodelar a excelência operacional, exigindo que as organizações tenham um melhor equilíbrio entre gestão enxuta e riscos operacionais, Ambientais, Sociais e de Governança (ESG) para garantir agilidade, sustentabilidade e resiliência das operações no futuro.

RESULTADO 1

A fixação na redução de custos deixou as organizações expostas a riscos imprevistos

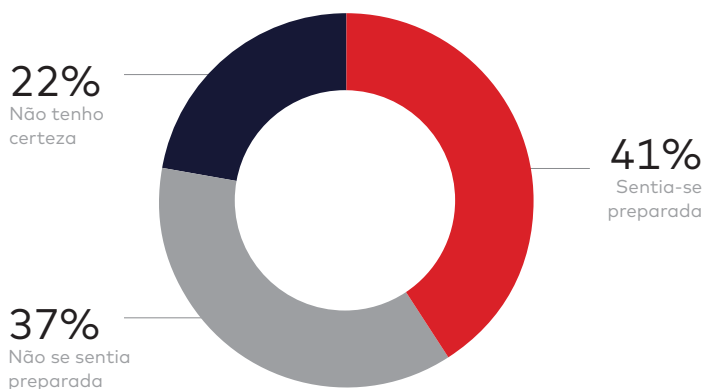
Mais da metade das organizações pesquisadas teve de encerrar as operações durante a pandemia; um quarto teve dificuldades para se reerguer ou nem retomou as atividades. Ainda que quatro em cada cinco executivos acreditassem ter implementado um planejamento adequado para resposta a crises, ainda se sentiam insuficientemente preparados para lidar com os efeitos de uma pandemia.

P: Escolha qual das seguintes opções melhor descreve suas operações durante a pandemia.



54%
FECHARAM

P: Nossa organização se sentia preparada para responder à pandemia COVID-19 antes que ela acontecesse



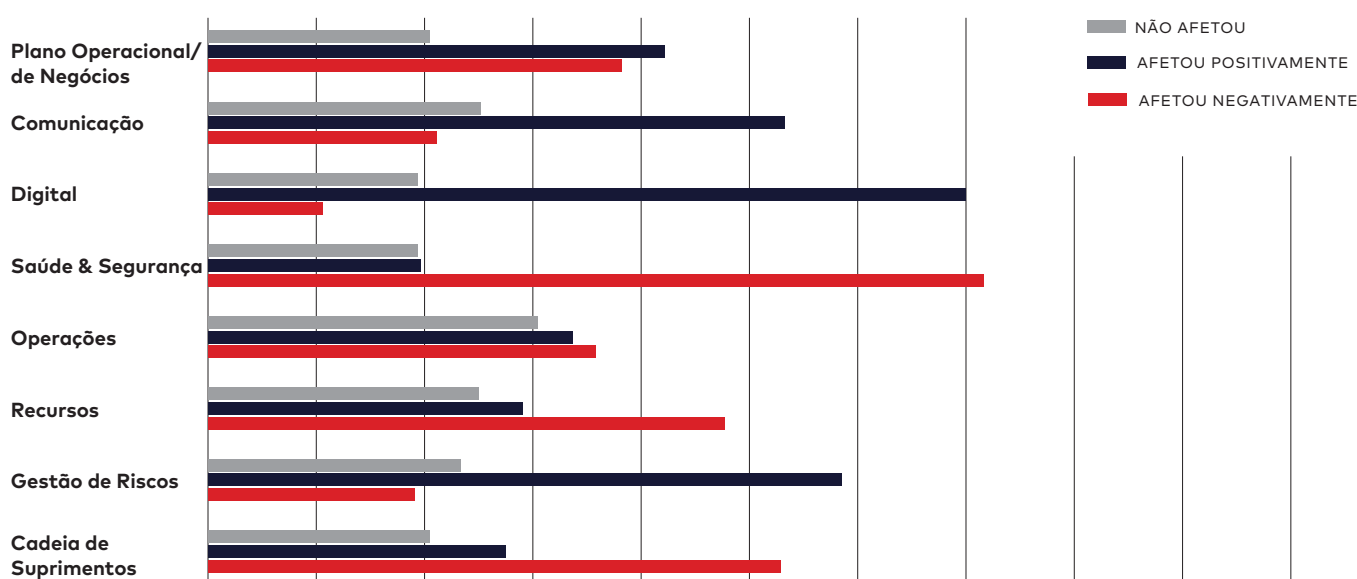
"A empresa foi fechada, o salário dos trabalhadores foi afetado, a produção quase parou, então foi uma luta para voltar."

(Empresa com vendas de US\$ 1 bilhão ou mais)

Os problemas que pegaram desprevenidas as organizações pesquisadas e as colocaram em risco eram frequentemente os mesmos. Gerenciar a cadeia de suprimentos foi uma grande dor de cabeça para 64%, afetando cronogramas de abastecimento, volume de vendas e atendimento ao cliente, não importando o tamanho da empresa. Desafios logísticos, instabilidade nos negócios dos fornecedores, falta de matéria-prima e falhas na segurança devido a infecções por COVID-19 ao longo da cadeia de suprimentos também produziram consequências consideráveis para as operações, particularmente em setores típicos de gestão

just-in-time, como manufatura. Uma empresa evitou esse problema garantindo rapidamente equipamentos de proteção individual (EPIs) para si, bem como para todos os fornecedores ao longo da cadeia de valor. Isso beneficiou não apenas a empresa que adquiriu os EPIs, mas todo o ecossistema, pois os fornecedores também trabalharam com os concorrentes.

P: Avalie como a pandemia afetou as seguintes áreas de seus negócios/operações.



35%

Impacto negativo em geral

31%

disseram que o plano operacional foi impactado negativamente

10%

disseram que Digital foi impactado negativamente

64%

disseram que a cadeia de suprimentos foi impactada negativamente

61%

disseram que saúde & segurança foram impactadas negativamente

36%

disseram que operações foram impactadas negativamente

"Algumas pessoas contraíram COVID e não puderam retornar a tempo. Outras posições foram improvisadas, e os resultados não foram os que esperávamos"

(Empresa com vendas entre US\$ 500 milhões e US\$ 1 bilhão)

No entanto, esse exemplo é uma exceção. A maioria das empresas não foi tão prevenida e sofreu significativas paralisações dos negócios devido a atrasos nos prazos de entrega, abastecimento precário ou porque os funcionários não podiam se deslocar ou ficaram presos em quarentena. Poder administrar questões de saúde e segurança teve um grande impacto na capacidade de operacional das organizações pesquisadas (61%). Trabalhar em casa também foi muito desafiante, exigiu a criação rápida de novas políticas e dificultou o teste e o desenvolvimento de produtos.

Outros pontos associados à pandemia citados na pesquisa foram inadimplência, longos atrasos em investimentos, infraestrutura inadequada para coordenar dados críticos, disponibilidade reduzida de matéria-prima, mão de obra insuficiente, incapacidade de se conectar bem com o público-alvo e baixa demanda de mercado.

A questão é se esses riscos eram imprevisíveis ou poderiam ter sido gerenciados melhor. Claro, olhar em retrospectiva é excelente, mas se considerarmos nas empresas que foram capazes de continuar as operações durante a pandemia, podemos dizer que aquelas que distribuíram riscos se saíram melhor. Um exemplo é a Toyota, que tem um grupo de fornecedores próximo à sua base de manufatura no Japão e, portanto, mais resistente às turbulências sofridas por longas cadeias de suprimentos internacionais. Os líderes podem preparar suas organizações para as incógnitas que os desastres costumam trazer, se compreenderem os desafios típicos e

"Se a pandemia continuar, será difícil manter todos os funcionários."

(Empresa com vendas < US\$ 500 milhões)

os principais riscos que grandes eventos podem desencadear, independentemente do tipo de crise.

Em vez disso, a grande maioria estava tão fixada na confiabilidade dos ativos, eficiência de custos e produtividade que tiveram de cortar as coisas muito bem e deixar pouca ou nenhuma folga nos sistemas para permitir mudar rapidamente em momentos de emergência. No entanto, ainda que a gestão proativa de riscos tenha recebido mais atenção durante a pandemia, ainda era um dos tópicos menos discutidos pela diretoria. Claramente, durante a crise, o foco estava muito concentrado em como sobreviver e não na recuperação de longo prazo ou no planejamento da gestão de riscos. As decisões de investimento do ano anterior continuaram aparentemente a se basear nos princípios da gestão enxuta e na produtividade, e não na resiliência do negócio. Baixo custo parecia ser mais importante que baixo risco.

Isso é curioso já que as organizações parecem muito conscientes de que mudanças climáticas, tecnologias disruptivas, cibersegurança e outros riscos representam graves ameaças potenciais às suas operações. Questionados sobre quais problemas futuros para operações com os quais estavam mais preocupados, os executivos entrevistados citaram com mais frequência a continuação da pandemia, questões de abastecimento, segurança de TI/ acesso à nuvem, mudanças tecnológicas e na demanda. Desastres naturais e alterações no preço do petróleo também foram mencionados, mas com muito menos incidência.

A pandemia evidentemente fez os executivos pensarem sobre riscos futuros. Se mudará a visão sobre como se preparar, essa é a grande questão.

RESULTADO 2

Visão de curto prazo na gestão de riscos operacionais é uma das maiores ameaças para organizações

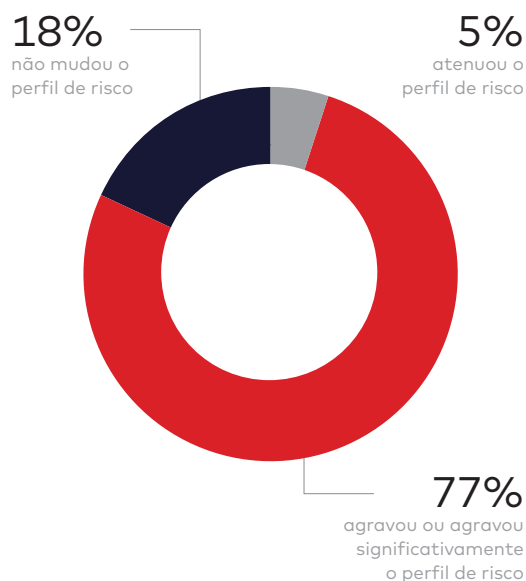
Antes da pandemia do coronavírus, a dss+ havia realizado várias pesquisas sobre gestão de riscos operacionais. Diversas abordaram o planejamento para casos de paralisação dos negócios. Até três quartos dos executivos pesquisados anteriormente afirmaram ter um plano em vigor para proteger as organizações contra grandes interrupções nos negócios.

Na edição de 2021 da Pesquisa sobre Gestão de Riscos Operacionais da dss+, a parcela de entrevistados que afirmaram ter um plano potencialmente capaz de lidar com paralisações inesperadas nos negócios aumentou para 81%.

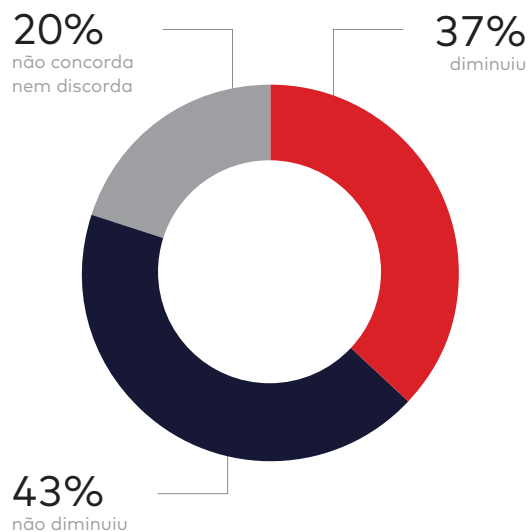
Comparando esse número com os 41% dos executivos que disseram, um ano após o início da pandemia, que estavam realmente prontos para responder à pandemia, podemos concluir que o planejamento para crises não foi suficiente em metade dos casos.

O motivo provável é o acúmulo de riscos desencadeados por uma pandemia que alterou significativamente o perfil de risco das empresas, deixando-as vulneráveis a ameaças imprevistas, além dos riscos já conhecidos. Questionados sobre como o perfil de risco havia mudado durante a pandemia, três em cada quatro entrevistados disseram que havia agravado. Isso se mostrou verdade em todos os segmentos de atividade, embora manufatura tenha visto um aumento ainda maior, com 84% dos entrevistados citando agravamento dos riscos.

P: Como a pandemia afetou seu perfil de risco?



P: A capacidade de nossa organização de gerenciar riscos operacionais diminuiu durante a pandemia



Mais da metade das organizações que afirmaram que seu perfil de risco havia se agravado era de empresas em que a produtividade dominava as conversas dos conselhos de administração. Além disso, entre as organizações nas quais saúde e segurança ocupavam o último lugar na agenda da diretoria, 58% notaram um agravamento do perfil de risco.

Empresas sem perfis de risco precisos nem baseados em fatos ou dados sofreram mais com a pandemia do que aquelas que, como a Toyota, identificaram e eliminaram os pontos fracos a tempo. Uma empresa, por exemplo, se adiantou e transportou materiais críticos para onde eram necessários durante o período de confinamento, de modo a retornar rapidamente aos níveis pré-COVID e até além.

Além dos riscos que poderiam ser previstos - cadeias de fornecimento interrompidas, falta de matéria-prima, atrasos nas renovações de contratos - houve riscos inesperados que as organizações tiveram dificuldade para controlar, desde disponibilidade reduzida de funcionários, devido a restrições de deslocamento até regras governamentais e paralisação das operações.

"Outra pandemia como esta eliminaria metade da empresa."

(Empresa com vendas acima de US\$ 1 bilhão)

Geralmente, essas interrupções impuseram às organizações obstáculos para proteger as operações e equipes e para dar respostas à situação de forma adequada. Conforme a edição de 2021 da pesquisa da dss⁺ revelou, muitas desenvolveram respostas imediatas à crise - algumas de modo muito eficaz -, mas costumavam ter visão de curto prazo, e as decisões tomadas às pressas se baseavam em dados imprecisos. Não havia uma estratégia para reduzir riscos no longo prazo nem um planejamento para retomada das atividades.

Muitas organizações podem contestar isso, mas os planos de longo prazo de várias delas vislumbram apenas 2 a 5 anos à frente, quando deveriam ter uma visão de muito mais longo alcance. Mudanças climáticas, desastres tecnológicos experimentais, colapso de ecossistemas, perda de biodiversidade, poluição química ou efeitos colaterais da energia nuclear são todos perigos reais, mas estão pouco presentes nos planejamentos, da mesma forma que a pandemia não foi contabilizada dois anos atrás. Os diretores das empresas deveriam se perguntar como: "Faz sentido implantar uma fábrica na região costeira de um país onde poderia haver uma elevação no nível do mar?" ou "Como a falta de abastecimento de água doce afetaria as operações e o que podemos fazer para mitigar isso?".

O problema da gestão enxuta é que produtividade e lucratividade tangíveis exigem muito mais atenção do que potenciais riscos futuros intangíveis. Somente quando esses riscos se materializam é que as organizações percebem - custosamente - que uma gestão muito enxuta pode ser débil e que não integrar gestão de riscos operacionais e de ESG as deixa incapazes de se adaptar bem e rapidamente a novas crises.



Temas de interesse da diretoria, decisões de investimento e ESG

Tendo em vista todos os problemas que a pandemia lançou sobre executivos seniores, um tema de interesse que permaneceu no topo da agenda das diretorias foi sustentabilidade. Ao longo dos anos em que a dss+ realizou a Pesquisa de Gestão de Riscos Operacionais, esse tópico tem ganhado cada vez mais força entre os conselhos das empresas. Apesar da crise recente, mais tempo foi dedicado à sustentabilidade em 2021 do que em 2019.

Embora questões associadas à excelência operacional ainda recebam a maior parte da atenção dos executivos na forma de eficiência de custos e produtividade, quadro de funcionários e discussões sobre

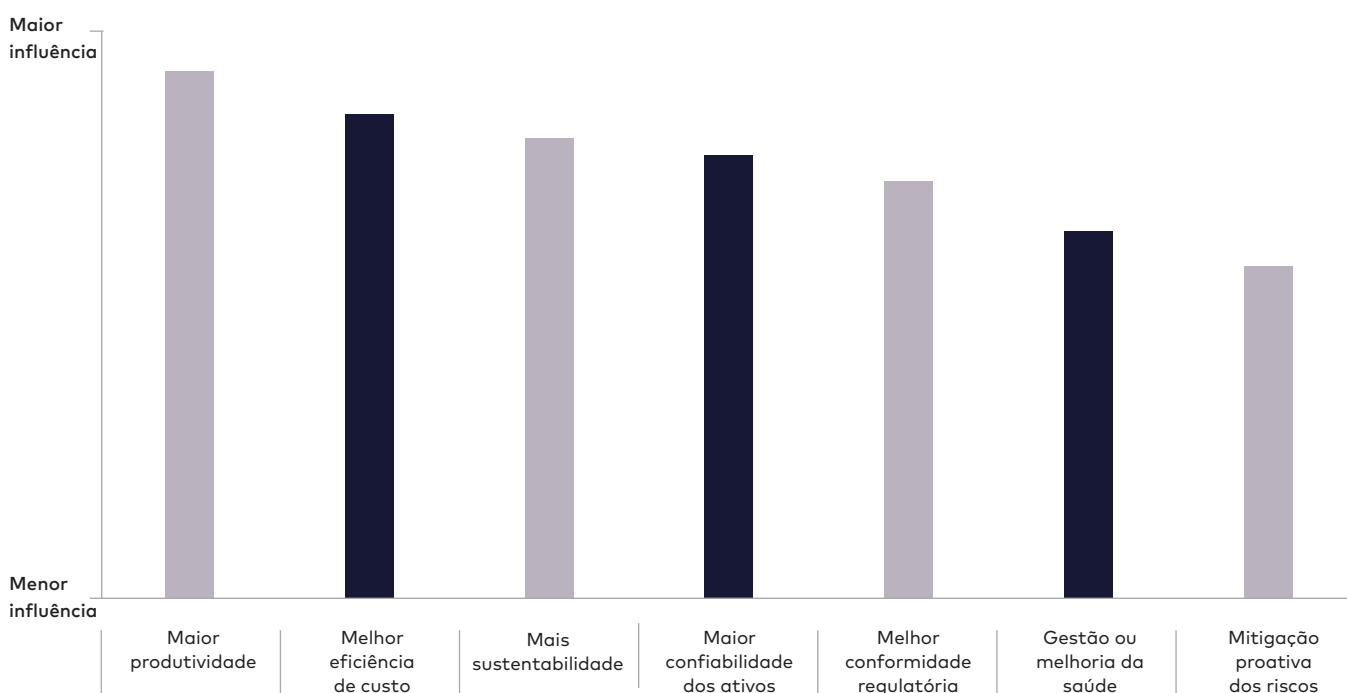
confiabilidade dos ativos, sustentabilidade tem se mantido acima de questões como conformidade regulatória e mitigação proativa de riscos.

Questões sobre ESG (Environmental, Social and Corporate Governance - Ambiente, Social e Governança Corporativa) – e, por extensão, sustentabilidade – hoje têm lugar na agenda dos gestores. Isso se deve, em parte, à regulamentação e à pressão de partes interessadas e acionistas, mas também é um sintoma do papel que ESG desempenha na determinação da capacidade futura das organizações de sobreviver e operar.

Empresas que trabalham nos principais setores que produzem efeitos sobre o clima estão muito cientes da necessidade de dar atenção aos temas ESG. A Royal Dutch Shell, por exemplo, foi obrigada recentemente por tribunais nacionais a cortar 45% de sua produção de gases de efeito estufa até 2030¹, levando em conta os níveis de 2019.

P:

Classifique em que medida os seguintes resultados influenciam as decisões de investimento, de 1 a 7



A Exxon Mobil também está sendo pressionada por ativistas a nomear três novos diretores, um dos quais com experiência em combustíveis renováveis, para atender às preocupações dos investidores com aquecimento global.²

No entanto, preocupações com ESG não se limitam ao setor energético. Conforme destaca um artigo recente do Fórum Econômico Mundial, "os investidores não podem mais fugir ou ignorar problemas sociais e ambientais. Todas as evidências apontam para problemas financeiros e relacionados à continuidade dos negócios nos próximos anos."³

Com cada vez mais atenção dedicada a questões ESG por parte de governos, acionistas, ativistas e público em geral, as estruturas ESG tendem a proliferar. Contudo, métricas e estruturas ESG, por si só, não são suficientes para nos preparar para um mundo em que fatores ambientais e sociais influenciam nosso futuro. Assim como acontece com redução de custos, o pensamento baseado em riscos precisa ser integrado a ESG para tornar as empresas mais resilientes em face das mudanças climáticas, crises de saúde pública e riscos sociais.

ESG exige a consideração de questões e riscos ambientais e sociais que organizações hiperenxutas terão dificuldade para integrar. Sem uma abordagem mais equilibrada que considere otimização de custos, ESG e gestão de riscos de forma holística, problemas ambientais ou sociais provavelmente afetarão a resiliência dos negócios.

Que lições os executivos podem tirar dos eventos dos últimos 15 meses?

Organizações que desejam se preparar para o futuro, garantir excelência operacional sustentável e melhorar a saúde de suas operações no longo prazo podem realizar quatro ações principais para sair da pandemia em melhor forma do que antes.

1. Garantir a proteção das pessoas, concentrando nelas o programa de gestão de riscos. Elevar a conscientização dos funcionários em relação aos riscos e usar seu conhecimento especializado sobre processos para desenvolver sistemas robustos que permitam às suas equipes tomar as decisões certas no momento certo.



2. Estar mais bem preparado para futuras crises ao identificar riscos de curto, médio e longo prazos para sua organização e seus ativos, funcionários e a comunidade em geral. Adotar uma perspectiva de 360 graus que leve os riscos ESG em consideração.



3. Conhecer seus pontos fracos e usar análise de dados para entender a tolerância ao risco de sua organização e ameaças críticas.



4. Preparar-se para a recuperação dos negócios, definindo planos claramente comunicados e bem compreendidos, e não apenas dar respostas a crises.



¹ <https://www.nytimes.com/2021/06/09/business/shell-climate-change.html>

² <https://www.nytimes.com/2021/06/23/magazine/exxon-mobil-engine-no-1-board.html>

³ <https://www.weforum.org/agenda/2021/06/esg-resilience-investment-environment-social-governance/>

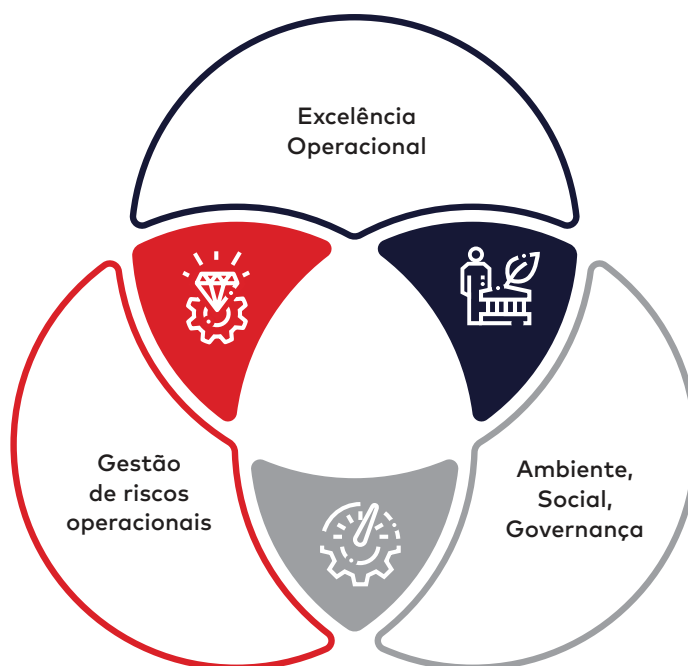
Como elevar a excelência operacional por meio de uma melhor gestão de riscos

A pesquisa traz à tona os perigos da otimização de custos levada longe demais. As turbulências causadas pela pandemia afetaram rapidamente o delicado equilíbrio que muitas organizações mantêm em circunstâncias normais. Elas não apenas tiveram de lidar com questões sanitárias, como também com um conjunto muito mais amplo de ameaças à capacidade de operar. Nessa situação, as estratégias just-in-time e de corte de custos não ajudaram em nada. Em vez disso, o foco na gestão hiperexata aumentou e acelerou a exposição ao risco. Prazos costumam ser tão apertados, e as margens de erro são tão pequenas que perturbações mínimas podem gerar ondas de choque por toda a organização. Simplesmente não há folga no sistema.

Estoques deliberadamente baixos fizeram com que as empresas fossem duramente atingidas pela súbita escassez de suprimentos e tivessem de interromper a produção e as vendas. Exportações de bens, de vestuário a produtos químicos, automotivos e maquinários, da China, Estados Unidos e Europa caíram entre 10% a 80%, dependendo do setor⁴. Fabricantes de automóveis da Europa, Estados Unidos e Índia ficaram imobilizados pela falta de processadores produzidos na Ásia. Ford teve de estacionar milhares de veículos inacabados até receber os processadores necessários para concluir a montagem de carros e caminhões. A Nike e outros fabricantes de roupas tiveram dificuldade para se reabastecer porque os processos de compra just-in-time os deixaram em baixa.

A escassez de embalagens impedia os fabricantes de alimentos de suprir mercados. E cadeias de suprimentos just-in-time também levaram à escassez desesperadora de equipamentos de proteção individual nos primeiros dias do surto do vírus.

Naturalmente, excelência operacional ainda está presente na mentes dos executivos, e esse foco pode até ter intensificado-se pela pandemia, visto que custos foram cortados apressadamente e as organizações tentaram se encolher em um esforço para sobreviver. No entanto, o que ficou claro é que, embora estratégias de gestão enxuta tenham muitos benefícios, a tão alardeada agilidade começa a vacilar se faltar uma estratégia holística e equilibrada para excelência operacional, riscos operacionais e de ESG. Muitas empresas adotaram uma abordagem isolada para essas questões sem perceber.



⁴ United Nations: Impact of the COVID-19 Pandemic on Trade and Development: https://unctad.org/system/files/official-document/osg2020d1_en.pdf, fig 1.6

A próxima crise pode não afetar todos da mesma forma, e as empresas não terão provavelmente o mesmo nível de apoio que receberam desta vez.

Em crises, a maioria das organizações opera no limite máximo de risco ou próximo a ele. Considerar proativamente vulnerabilidades futuras de curto, médio e longo prazos é uma forma de se antecipar e mitigar as consequências do casos de emergência. Muitos riscos podem não vir à tona em anos por causa de algo que as organizações fizeram hoje. Perfis de risco precisos e processos baseados em dados podem ajudar a identificar ameaças críticas atuais e futuras e determinar o nível de tolerância ao risco da organização.

Em vez de apenas reagir a imprevistos, desenvolver planos de contingência e controles direcionados com base em perfis de risco orientados por dados permitirá às organizações tomar decisões embasadas durante as crises, podendo transformar riscos em oportunidades sem comprometer a sustentabilidade de longo prazo.

As organizações sobreviveram a esta crise em parte devido à ajuda do governo, em parte porque seus concorrentes estavam no mesmo barco. Se apenas uma única organização ou região tivesse sido atingida enquanto os concorrentes permanecessem intocados, teria encontrado muito mais dificuldade para se recuperar e manter sua posição no mercado.

Isso exige repensar a gestão enxuta e a excelência operacional como um todo. Há alguns sinais de que isso já está em curso. Como mostram os resultados da edição 2021 da pesquisa, sustentabilidade já é um tema prioritário na agenda dos gestores. Isso pode indicar uma mudança em direção a um modelo mais sustentável de excelência operacional que leva em consideração questões ESG. Afinal, futuros investimentos e partes interessadas julgarão as organizações de acordo com o alinhamento às metas ESG. E a gestão de riscos nessa área também determinará a resiliência das organizações.

Questões ambientais levaram algum tempo para entrar na sala de reuniões, mas chegaram lá. Talvez as lições aprendidas com os riscos operacionais apresentados pela pandemia possam significar o fim das práticas tradicionais de gestão enxuta e levar a uma visão mais equilibrada e menos isolada das operações. É óbvio que a gestão enxuta, por si só, não é suficiente para proteger as empresas em todas as situações. O novo paradigma de sucesso parece ser mais provavelmente uma abordagem de gestão integrada que equilibre excelência operacional com riscos operacionais e de ESG para garantir agilidade, sustentabilidade e resiliência às operações.

**AMOSTRA:**

- 203 executivos entrevistados.

POSIÇÃO:

- 48.8% dos entrevistados possuíam o cargo de CEO/CFO/COO/CRO.
- 14.8% ocupavam o cargo de vice-presidente.
- 36.5% ocupavam o cargo de diretor.

SETOR:


- 36% dos entrevistados eram do setor de manufatura.
- 21.2% eram de Alimentos & Bebidas.
- 15.8% de Petróleo & Gás.
- 8.9% de Transporte.
- 7.4% de Utilities.
- 5.9% de Produtos Químicos & Petroquímicos.
- 4.9% de Mineração & Metalurgia.

dss⁺

Protect. Transform. Sustain.

[linkedin.com/company/consultdss](https://www.linkedin.com/company/consultdss) 

twitter.com/consultdss 

[youtube.com/consultdss](https://www.youtube.com/consultdss) 

www.consultdss.com.br 